

## SYNTHESE DU PROJET SOUMIS

**Nom de l'Organisation :** Groupe d'Action pour le Développement Communautaire - GADEC

**Statut :** ONG

agrément N°06414MIN  
T/DDC/ DONG du  
21/06/90

**Adresse du siège :** B.P. 123 Tambacounda

**Nationalité :**  
Sénégalaise

**Titre du projet :** Projet d'appui à l'Entente Inter-Villageoise de Colibantan pour la gestion de Terroirs Villageois.

**Approbation locale :**  
N°1187/GR.TC du  
26/12/97

**Localisation :** Région de Tambacounda, Communauté rurale de Maka Colibantan

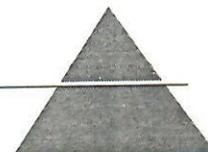
**Domaines :** Production de céréales - GRN - Crédit/Epargne

**Durée :** Un an (12)

**Bénéficiaires :** Deux groupements féminins de:

- Colibantan : 140 femmes
- Mboulémou : 120 femmes et 68 hommes

BUDGET	MONTANT		POURCENTAGE
	F CFA	\$	
Participation bénéficiaires/ONG	4,060,000	7,381.82	10.11
Financement autres sources		0	
Financement sollicité	36,110,000	65,654.55	89.89
<b>COUT TOTAL</b>	<b>40,170,000</b>	<b>73,036.36</b>	<b>100</b>



## **I/ - DESCRIPTION DU PROJET SOUMIS**

### **1.1. Présentation de la zone d'implantation du projet** (cf. Pages 4 et 5 doc projet)

La région de Tambacounda est la plus étendue du pays et possède d'importantes potentialités agricoles, pastorales et forestières.

La saison des pluies va de Juin à Octobre avec une moyenne de 800 mm par an.

Les potentialités agraires de cette région reposent essentiellement sur les cultures du coton, du mil, de l'arachide, du riz et du fonio.

L'essentiel des revenus provient de l'agriculture (coton et arachide), de l'élevage et de l'artisanat.

Le projet est localisé dans la communauté rurale de Maka Colibantan et précisément dans les villages de Mboulémou et Colibantan. Les ethnies dominantes sont le mandingue, le soninké, le pulaar, le wolof et le sérère.

### **1.2. Problématique** (cf. Page 6 doc projet)

#### **1.2.a. Description**

Les principaux problèmes rencontrés par les bénéficiaires sont entre autres :

- la dégradation accélérée du milieu naturel ;
- la baisse de la productivité physique des sols ;
- l'insuffisance du matériel agricole ;
- le déficit vivrier chronique ;
- le manque d'infrastructures agricole ;
- l'inaccessibilité au système du crédit ;
- l'analphabétisme ;
- la couverture sanitaire précaire.

Cette situation a incité les jeunes à immigrer vers l'intérieur du pays, mais aussi vers l'extérieur (Gabon, Bénin, Mali, Côte d'Ivoire).

#### **1.2.b. Analyse des causes**

Dans la zone du projet, le diagnostic révèle que parallèlement à l'exploitation abusive de la forêt, le système de production agricole en vigueur reste encore être celui archaïque d'une agriculture extensive.

Ce type d'agriculture s'identifie à une activité de cueillette et de chasse qui ne procède que par des prélèvements dans le milieu naturel et qui, à terme, conduit à la baisse de la productivité physique des sols, ce d'autant plus rapidement que l'insuffisance du matériel agricole ne permet pas un travail d'entretien du sol.

Entre autres composantes du rendement, la qualité de la semence est déterminante dans l'accroissement de la production. Cette qualité dépend souvent des conditions de conservation.

L'ensemble de ces effets conjugués explique que les populations de la zone de projet ne puissent pas vaincre le déficit vivrier endémique.

Enfin, la quasi-rareté des institutions financières dans la région rend difficile l'accès des populations au crédit.

### **1.3. Activités spécifiques du projet**

De ce qui précède, il convient d'impulser des initiatives pour inverser la tendance.

Le GADEC dans le cadre de l'approche gestion et réhabilitation des terroirs villageois a initié et développé des réflexions stratégiques qui prennent en compte dans son programme les aspects des problèmes identifiés et qui oeuvrent pour un développement durable.

#### **1.3.a. Activités prévues** (cf page 11 à 13 doc. projet)

Pour résoudre les problèmes identifiés au cours du diagnostic participatif et de la Marp la stratégie d'intervention du projet prévoit cinq (5) activités :

- La riziculture traditionnelle de bas-fonds sur une superficie de 10ha avec 50 femmes volontaires ;
- La mise en défens. Elle concernera 1km<sup>2</sup> aux abords de la vallée de Mboulémou, entièrement clôturé
- L'amélioration de la fertilité des sols par les techniques d'amendement organique ;
- le crédit-épargne sera amorcé par la mise en place du fonds d'appui aux activités génératrices de revenus.

La mise en défens couplée d'un système de repeuplement et la fertilisation des sols vont contribuer à la restauration et à la régénération des terres et particulièrement celles cultivables.

L'intensification de la riziculture par l'utilisation des facteurs de production et la valorisation des équipements permettrait de relever le taux d'autosuffisance alimentaire.

Les activités génératrices de revenus initiées par les femmes vont être soutenues par un fonds d'appui à mettre en place.

L'exploitation d'un moulin à mil allégera les travaux des femmes et générera des revenus additionnels à la communauté des bénéficiaires de l'EIVC .

#### **1.3.b. Causes non résolues / Conséquences**

L'analphabétisme et les problèmes sanitaires avaient été également identifiés comme problèmes rencontrés par les populations de la zone.

Le présent projet ne les prend pas dans son programme d'activités, mais ils font l'objet de traitement dans d'autres projets de développement gérés par le GADEC.

#### **1.4. Objectifs spécifiques du projet** (cf page 11 doc projet)

Pour la durée de la subvention, les objectifs spécifiques suivants ont été retenus :

- ◆ Diversification des sources de revenus des femmes.  
Elle reposera sur les activités génératrices de revenus. Celles répertoriées dans la zone du projet sont le petit commerce, l'embouche ovine, l'artisanat ;
- ◆ Augmentation des productions agricoles.  
Il s'agira d'intégrer la chaîne de production, de l'intensifier et de la sécuriser ;
- ◆ Promouvoir une exploitation rationnelle et une protection/conservation des ressources.  
L'approche aura l'avantage d'enclencher un processus de régénération naturelle des sols.

#### **1.5. Résultats attendus**

- ◆ Augmentation de la production de riz et réduction de la durée de la soudure pour les bénéficiaires (20 ha pour les 2 groupements féminins) ;
- ◆ Renforcement de l'épargne locale comme source de financement alternatif des activités génératrices de revenus notamment pour les femmes ;
- ◆ Restauration de l'écosystème ;
- ◆ Prise de conscience accrue des populations sur les enjeux du développement durable et leur implication dans le processus de décentralisation ;
- ◆ Amélioration de la productivité des sols et des rendements agricoles ;
- ◆ Réduction de la pénibilité des travaux pour les femmes dans la transformation des céréales.
- ◆ Renforcement des capacités institutionnelles (reconnaissance juridique ) de l'EIVC et des organisations paysannes qui la composent

#### **1.6. Les moyens nécessaires à l'exécution du projet**

##### **1.6.a. Les ressources humaines**

- Un superviseur des activités du projet ;
- Un animateur à la base ;
- Un stagiaire de l'ENCR ;
- Les relais techniques (2 animateurs de l'EIVC et 10 relais dont 2 issus des groupements féminins) ;
- Un coordinateur de l'ONG ;
- Un gestionnaire/comptable à recruter.

Ces ressources humaines identifiées pour la gestion du projet ont pour la plupart déjà travaillé avec les bénéficiaires et maîtrisent l'approche participative utilisée par le GADEC.

1.6.b. Les ressources matérielles

Pour assurer un suivi rapproché des activités du projet il est prévu d'acheter 2 motos. le coordinateur et le comptable effectueront leur suivi avec les moyens logistiques de l'ONG. Quatre bicyclettes serviront aux déplacements des relais.

1.6.c. Budget résumé

BUDGET	MONTANT		POURCENTAGE
	F CFA	\$	
Participation bénéficiaires/ONGS	4.060.000	7.381.82	10.11
Financement autres sources		0	
Financement sollicité	36.110.000	65.654.55	89.89
<b>COUT TOTAL</b>	<b>40,170,000</b>	<b>73,036.36</b>	<b>100</b>

La contribution des bénéficiaires couvre la construction de l'abri du moulin, leur participation au fonds de roulement et l'achat des ânes.

Celle de l'ONG représente la prise en charge de certains investissements et de la formation.

## II/ - LES RESULTATS DE L'ETUDE D'IMPACT

### **2.1. Justification du choix de la zone visitée pour la MARP**

Le projet sera exécuté dans deux (2) villages situés dans l'arrondissement de Maka-Coulibantan. il s'agit de mboulémou et de Colibantan.

Les deux (2) villages ont reçu la visite de l'équipe d'étude d'impact qui a jugé opportun de vérifier le niveau d'organisation et l'expérience de chaque groupement pour la mise en oeuvre des activités prévues par le projet.

Ainsi, l'équipe renforcée par deux animateurs de l'ONG a eu des discussions avec les groupements, le bureau de l'Entente et la Caisse Mutuelle de Crédit du Sénégal.

A la fin de la mission, une séance de restitution a eu lieu avec les représentants de l'ONG afin de compléter les informations recueillies et de les valider.

### **2.2. Analyse du processus de conception et d'élaboration du projet**

La conception/élaboration du projet s'inscrit dans un processus participatif. En effet, le projet résulte des ateliers de réflexion pour la relance de l'EIVC. Ces ateliers ont d'ailleurs été précédés par une identification des problèmes essentiels de la zone et la recherche d'opportunités d'actions, à travers des diagnostics participatifs, avec l'appui de la FRAO en 1994. Seulement, pendant plus de deux ans, les activités de l'EIVC ont été ralenties du fait du décès de son principal leader. Conscients de la nécessité d'une relance des activités de l'Entente, les leaders actuels ont repris contact avec le GADEC pour l'élaboration d'un programme de travail.

Le GADEC et l'EIVC se sont répartis les frais occasionnés par l'organisation des ateliers. Les responsables du GADEC ont facilité l'auto-diagnostic et l'identification des activités par les membres de l'EIVC puis se sont chargés de la rédaction du projet.

Le projet entre dans le cadre du Plan Stratégique du GADEC dont les projets sont régulièrement approuvés par les autorités administratives locales.

### **2.3. Analyse des activités du projet soumis**

#### **2.3.a. Etude faisabilité des activités du projet**

##### **2.3.a.1. Etude de faisabilité technique des activités du projet**

###### **◆ La riziculture**

L'expérience des bénéficiaires, et celle du GADEC en matière de riziculture leurs confèrent une capacité de conduite du projet.

A leur actif, deux barrages ont été construits avec l'appui du GADEC pour la riziculture avec des variétés locales.

Elles sont 330 femmes dans les bas-fonds à Mboulémou et 800 à Colibantan qui travaillent avec des équipements rudimentaires sur des sols pauvres pour des semences dont la qualité, composante essentielle du rendement, est mauvaise.

Avec le projet, 50 femmes seront directement impliquées, ce qui permettra une démultiplication à partir de la 2ème année. Le GADEC, dans le cadre d'un protocole avec ISRA/NRBAR va appuyer les bénéficiaires pour l'acquisition de variétés de semences adapté à la topo séquence (plateau, versant, lit mineur).

Ce protocole déterminera le paquet technologique et le système de vulgarisation subséquent.

#### ◆ La mise en défens

La présence de grandes dépressions aux abords des vallées et la mise en valeur prochaine du terroir mettent en exergue les risques de dégradation accéléré. D'où la nécessité d'une prévention au moyen de mise en défens et d'un repeuplement par des essences agrofésières appropriées.

L'objectif du projet est de mettre en défens de 1 km<sup>2</sup> à clôturer pour les deux villages (Mboulémou et Coulibantan). Les populations de la zone de Maka n'ont pas d'expérience en matière de mise en défens mais le GADEC en tant que ONG a déjà développé des activités similaires dans des zones proches de celles ciblées.

A Douba (Koumpentoum), l'expérience menée par le GADEC a permis de stabiliser les versants et d'étendre l'espace maraîcher. D'autres expériences ont été également menées à Sinthiou Malen et à Saré Malal. A Sinthiou Malen, un accord a été conclu avec 13 villages qui ont mis en place une police forestière assez performante.

Avec la formation de pépiniéristes et des voyages d'études, les membres de l'EIVC seraient capables de promouvoir ces activités de restauration.

Les informations collectées auprès des groupements font état d'une urgence signalée sur 40ha à Mboulémou et Colibantan.

#### ◆ Le crédit

Les activités génératrices de revenus sur le court terme nécessite de la liquidité à proximité et en temps opportun.

Le fonds d'appui à mettre en place, à la demande des femmes, sera destiné à financer les micro-projets d'embouche ovine, de commerce et d'artisanat dans les deux (2) villages.

Elles sont au nombre de 120 à pouvoir bénéficier pour une première phase.

Elles sollicitent chacune un prêt de 25.000F CFA au taux de 12% pour une durée de 6 mois avec un apport personnel de 20%. L'analyse financière projette un taux de marge brute de 40%. soit 12.000F CFA/ rotation

La faisabilité de cette activité ne souffrira d'aucune ambiguïté compte tenu de l'expérience des bénéficiaires qui par un passé récent s'y adonnaient auprès de leur groupement respectif . En effet le Gadec avait mis en place au crédit mutuel de Tambacounda un fonds de garantie .Selon les constats effectués lors de la Marp, il est apparu que les remboursements sont effectués normalement .

L'impact du fonds d'appui sera certain dans le court terme et dépendra de la vitesse de rotation pour une même période.

Enfin, les formations des animateurs GADEC en direction des bénéficiaires améliorerait leurs performances au cours du cycle de vie des micro-projets.

#### ◆ La fertilisation des sols

L'activité serait difficilement envisageable si il n'existe pas dans la zone une tradition d'élevage et un cheptel conséquent par sa taille.

Les bénéficiaires auront la latitude de faire une collecte de fumure ou de procéder au parage tournant pendant la saison sèche.

Le compostage, technique en voie d'être maîtrisée par les populations constitue un appoint pour le maraîchage.

l'intensification de la production agricole et sa sécurisation sont fonction du respect et de la pratique d'une fertilisation régulière.

#### ◆ Le moulin à mil

Les deux (2) villages ont eu une expérience en gestion de moulin à mil. Cependant, ils furent confrontés à des pannes répétées. Le moulin sera installé dans le village de Colibantan qui a un potentiel de consommatrice de mil/céréales .

Une insuffisance de la formation des meuniers a été signalée. Il sera mis en place un comité de gestion et les meuniers seront formés. Cependant, les clés de répartition des recettes générées devront être clairement définis. Les recettes devront assurer un renouvellement de l'investissement.

### 2.3.a.2. Etude de faisabilité financière des activités du projet

Pour le financement du projet, il est prévu une participation des bénéficiaires, gage de leur détermination et engagement pour une réussite du projet, et ce, malgré la faiblesse de leurs ressources.

Le financement d'activités génératrices de revenus, et donc rentables et durables, permettra d'accroître les revenus des bénéficiaires.

### 2.3.a.3. Capacité des bénéficiaires et des autres partenaires

Les deux groupements visités ont une expérience dans l'exécution des activités du projet. Les comptes d'exploitation prévisionnels ont montré une rentabilité de ces activités.

L'existence d'une antenne du CMS à Colibantan facilitera la gestion du fonds de crédit. La supervision sera assurée par le siège de Tambacounda et le GADEC. De commun accord, ils désigneront un nouveau gérant.

GADEC a développé des relations de partenariat avec les autorités administratives et locales et les ONG intervenant dans la zone.

## 2.4. Analyse de la faisabilité de la gestion du projet proposé

### 2.4.a. Analyse organisationnelle pour l'exécution du projet

Pour la gestion du projet, l'ONG mettra en place une équipe légère de 2 personnes (un superviseur et un animateur à la base) qui sera appuyée par le staff du siège (le coordonnateur et le comptable).

Cette équipe sera basée au site du projet à Colibantan, distant de Mboulémou de 12 kms. Elle sera renforcée par les animateurs de l'Entente et les relais techniques. Pour la gestion des activités, les bénéficiaires mettront en place des comités de gestion pour un suivi rapproché.

### 2.4.b. Analyse du système de suivi du projet

Le suivi du projet sera assuré par l'équipe locale basée à Colibantan. Cependant, le coordinateur et le comptable effectueront des descentes périodiques pour superviser les actions de l'équipe légère. Le bureau du CMS de Tamboucounda effectuera des missions de suivi auprès de la caisse de Colibantan.

## **2.5. Analyse de l'impact du projet**

### **2.5.a. Impact sur les bénéficiaires**

#### **2.5.a.1 Sur le plan économique**

Le développement de la riziculture permettra d'assurer l'autosuffisance alimentaire et de restaurer un équilibre entre les cultures de rente (arachide, coton) et les cultures vivrières.

Le fonds de crédit contribuera à l'accroissement des revenus des membres.

#### **2.5.a.2. Sur le plan social**

L'acquisition d'un moulin à mil permettra un gain de temps et un allégement des travaux des femmes.

Le projet par les revenus générés et la restauration de l'environnement contribuera à l'amélioration des conditions de des populations.

### **2.5.b. Impact sur les groupements**

- Le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des groupements,
- la redynamisation des structures de l'Entente et le renforcement de ces capacités managériales.

### **2.5.c. Impact sur l'ONG**

Renforcement de l'expertise de l'ONG, surtout dans les domaines où elle n'a pas une grande expérience.

### **2.5.b. Impact sur la zone**

La construction de barrages pour la production de riz permettra de retenir de l'eau pendant une période plus longue.

La vulgarisation des techniques de fertilisation des sols pourra amener les populations à accroître leur rendement et par là contribuer à la sécurité alimentaire.

### III/ - LES RESULTATS DU DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL PARTICIPATIF

#### 3.1. L'organisation : mission et objectif

##### 3.1.a. L'organisation

Le Groupe d'Action pour le Développement Communautaire est une ONG sénégalaise basée à Tambacounda. Il est né en 1987 de l'initiative de 7 agents de développement qui ont eu à travailler ensemble dans les programmes de l'OFADEC et de l'ASRADEC.

Le GADEC est une organisation reconnue par le récépissé de déclaration d'association N° 6112/MINT/DAGAT du 08 Février 1990. Son agrément en tant qu'ONG est acquis 4 mois après par arrêté N°06414/MINT/DDC/DONG du 21 Juin 1990. Il est lié au Gouvernement sénégalais par le protocole N° 00079 du 07 Janvier 1992.

##### 3.1.b. Mission

A sa création en 1987, le GADEC avait pour mission de "contribuer au développement communautaire par la mise en oeuvre d'un programme étudié et élaboré à la base en rapport avec les associations villageoises de développement".

Cette mission de contribution après plusieurs années de réflexion et de mutation a été transformée en mission de promotion. Cette nouvelle mission que s'est fixé le GADEC vise à "Promouvoir un développement local durable dans ses zones d'intervention par des appuis aux initiatives de base individuelles et collectives". Cette mission est traduite par la nouvelle approche du GADEC qu'est la GRTV.

Ce changement intervenu dans la mission montre la dynamique dans laquelle le GADEC s'est inscrit depuis sa création à savoir la participation active au développement de la région.

##### 3.1.c. Objectifs

Le GADEC pour remplir sa mission s'est fixé comme objectifs de:

- ◆ Appuyer et renforcer les organisations paysannes, les collectivités locales et les innovateurs individuels par l'éducation, l'animation et la formation en vue de leur autonomie.
- ◆ Promouvoir la participation des femmes aux processus décisionnels et socio-économiques dans les activités de développement.
- ◆ Participer à la lutte contre la pauvreté et à la préservation de la santé pour la sécurité alimentaire/autosuffisance alimentaire des populations locales.
- ◆ Participer à la lutte dans la gestion et la protection des ressources naturelles et de l'environnement pour un développement durable.

- ◆ Contribuer au renforcement de la société civile et de la solidarité Sud-Sud et Nord-Sud.

Pour atteindre ces objectifs, le GADEC utilise une approche centrée sur la participation, la durabilité et la veillée environnementale. On note une flexibilité dans son mode d'intervention.

### **3.2. La structuration**

Le GADEC est dirigé par trois instances qui gèrent sa politique générale, son développement et ses activités.

#### **1. L'Assemblée Générale**

Elle est l'organe suprême de l'association et est composée de 14 membres. Elle se réunit une fois par an en session ordinaire sur convocation du Bureau Exécutif et chaque fois que la majorité de ses membres en font la demande en session extraordinaire. La dernière A.G. a eu lieu en Janvier 1997.

#### **2. Le Bureau Exécutif**

Le Bureau Exécutif se réunit tous les trois mois et à toute sollicitation du Secrétaire Exécutif dans le cadre de l'exécution de la tranche trimestrielle du plan. Il élabore les P.V. et informe les responsables des activités des décisions prises sur le programme. C'est l'organe de direction du GADEC. Il compte 6 membres dont un Secrétaire Exécutif salarié qui n'a pas de voix délibérative. Il est composé de :

- 01 président
- 01 vice président
- 01 trésorier général
- 01 secrétaire général
- 01 membre.

#### **3. Le Secrétaire Exécutif**

Le Secrétaire Exécutif assure la permanence de la Direction du Bureau Exécutif du GADEC. Il est chargé de la mise en oeuvre de la politique générale de l'ONG.

Le Secrétaire Exécutif anime la structure professionnelle chargée de la conduite des activités et des commissions issues de l'A.G. chargées de la réflexion stratégique et de la représentation (voir organigramme en annexe).

Au niveau de la structure professionnelle, un coordonnateur est recruté pour conduire l'ensemble des projets avec l'appui du staff technique (salariés et volontaires).

Le fonctionnement du GADEC est régi par les statuts et le règlement intérieur. Des réflexions ont été menées et documentées sur la professionnalisation de la structure. Ces réflexions axées sur les procédures, la communication, l'auto-financement et la dynamisation de toutes les instances seront proposées à l'Assemblée Générale de Janvier 1998 pour validation.

Actuellement, le GADEC a commencé à mettre en pratique certaines réflexions ; mise en place d'un centre d'information et de documentation, politique de développement du géobéton, promotion interne du personnel qui comblent des insuffisances constatées lors des diagnostics.

Pour assurer son bon fonctionnement, le GADEC a mis en place des mécanismes de coordination, de suivi et d'évaluation. Après un exercice de planification annuelle des activités (plan annuel stratégique plus budget), des rencontres périodiques sont organisées pour mesurer le niveau d'exécution des activités et établir le programme suivant. Il s'agit :

- ◆ Des réunions de coordination trimestriels qui regroupent le Secrétaire Exécutif, le coordinateur et le représentant à Dakar. Ils dégagent la tranche du PAS à exécuter durant le trimestre en tenant compte des réalisations déjà enregistrées.
- ◆ Des réunions de coordination mensuelles impliquant le coordinateur et les responsables de volet pour faire le point des activités et établir le plan du mois. Ensuite chaque responsable réunit son équipe pour les informer du programme.
- ◆ Des rencontres hebdomadaires entre le Secrétaire Exécutif et le coordinateur pour statuer sur les différents blocages et réfléchir sur les voies et moyens d'une conduite efficace et efficiente des activités.

Chaque responsable assure le suivi des activités qui le concernent. Le problème majeur dans ce domaine est le manque de formalisation (P.V., supports de suivi, tableau de bord...). La pratique en vigueur qui consiste à ce que chacun note dans son cahier peut faire perdre à l'ONG des informations et du temps.

### **3.3. Approche de l'ONG**

#### **3.3.a. Approche pour l'exécution du Projet soumis**

Dans le cadre du projet objet de la requête, le coordonnateur sera le principal responsable du projet. Il impliquera les responsables du volet agriculture et de l'administration et des finances. On assistera aussi à un redéploiement de personnel pour l'encadrement des relais et des bénéficiaires. Le projet sera inscrit dans le programme global de l'ONG et sera soumis aux mêmes mécanismes de coordination, de suivi et d'évaluation que les autres. Les services techniques de la région (ISRA, CADASTRE, Eaux et Forêts, CERP, CMSet Hydraulique) seront impliqués dans la mise en place et le développement des activités du projet.

#### **3.3.b. Relations avec l'environnement**

L'ONG collabore avec plus de 52 villages dans lesquels elle a coordonné des projets et les a aidé à mettre en place une organisation.

Elle collabore aussi avec les associations villageoises de développement aussi bien dans la région qu'en dehors de la région (ex : île de paix Kolda) et avec les structures administratives et techniques de la région.

Le GADEC est une ONG qui mène une veillée environnementale (s'informe de tout changement intervenu dans l'environnement qui peut influencer sur ses activités ; c'est un exercice d'anticipation) pour ajuster ses programmes en tenant compte des évolutions de l'environnement. Elle est très ouverte aux réflexions et remarques externes ce qui l'a poussée à organiser un forum des partenaires en 1993 et prévoit d'en organiser un autre en Mars 1998.

### **3.4. Ressources internes et externes**

#### **3.4.a. Ressources humaines**

Le GADEC compte un personnel permanent de 22 personnes. Il est appuyé dans ses activités par 7 volontaires. Tout le personnel dispose d'un contrat à durée indéterminée, cotise régulièrement à l'IPRES et à la CSS et bénéficie d'une assurance maladie. L'ONG a une masse salariale brute mensuelle de 3.953.219F CFA pour un net de 3.634.239F CFA et compte recruter quatre agents à partir de Janvier 1998.

Le personnel a bénéficié dans le cadre du renforcement des capacités de plusieurs formations financées par les bailleurs:

- ◆ Informatique (WORD, EXCEL) avec JET INFORMATIQUE
- ◆ MS PROJECT : COGEP
- ◆ Techniques de communication et de négociation : COGEP
- ◆ Analyse et évaluation de projet : CESAG
- ◆ Diagnostic Participatif : FRAO
- ◆ Auto-évaluation des projets : BELGIQUE
- ◆ Gestion des Ressources Humaines : CRS et CESAG
- ◆ Gestion financière : MAMINA CAMARA
- ◆ Genre et développement : CECL.

La démultiplication de ces formations au sein de l'ONG n'est pas effective. L'ONG gagnerait mieux à organiser des sessions de formations internes pour une meilleure harmonisation des approches et des procédés.

La consultation des dossiers du personnel nous a permis de déceler quelques insuffisances quant à son contenu et au système de classement. Le GADEC doit mettre à jour les dossiers et diffuser les descriptifs de poste.

#### **3.4.b. Ressources matérielles**

L'audit du 31 Décembre 1996 évalue le patrimoine de l'ONG à 45.370.175F CFA de valeur nette (valeur brute 105.553.238F CFA) composé d'immobilisation (siège), de matériel et outillage, de matériel de transport et de mobiliers matériels de bureau. Ces biens ont été acquis dans le cadre des subventions reçues.

Le GADEC est bien équipé. Son problème réside dans l'utilisation et l'entretien des équipements par exemple avec le lot important de matériel électronique dont il dispose,

aucune salle n'est climatisée. Il faut aussi noter qu'aucun matériel n'est marqué et qu'il y a une personnalisation de certains matériels.

### 3.4.c. Ressources financières

Les ressources financières de l'ONG sont essentiellement constituées de subventions. Les membres apportent aussi leur contribution à raison de 10.000F CFA par personne et par an ce qui fait une enveloppe de 140.000F CFA.

Le tableau ci-dessus montre les financements gérés par le GADEC durant l'année 1997.

PROJETS	MONTANTS	BAILLEURS	DUREE	DATE - FIN
GRTV	178,838,000	FRAO	3 ans	1,998
PHV1	230,103,168	NCOS	3 ans	1,998
PHV2	125,652,416	LWR	3 ans	1,999
PRODAF	142,445,229	UE et Terres Nouvelles	2 ans	1,998
ALPHABETISAT°	149,693,033	LWR	4 ans	Terminé en Septembre 1997
NRBAR	21,478,550	NRBAR	18 mois	1,998
PHARMACIES VETERINAIRES	2,000,000	YAKARE	Action ponctuelle	1,997

Le GADEC va bénéficier d'un projet dénommé Fonds de survie PESA/DKT pour un montant global de 2.456.942.880F CFA du Royaume de Belgique pour une durée de 5 ans.

L'ONG a mis en place un système de gestion des fonds avec deux comptes centralisateurs où toutes les subventions transitent à l'exception des fonds NRBAR.

### **3.5. Expérience antérieure de l'organisation**

#### **3.5.a. Programmes réalisés**

Le GADEC a réalisé d'importants programmes dans les domaines suivants : (voir annexe) :

- ◆ Hydraulique
- ◆ Commerce et prestation de services
- ◆ Santé animale
- ◆ Epargne / crédit
- ◆ Alphabétisation
- ◆ Gestion des ressources naturelles.

Les volets du projet rentrent dans ces domaines, ce qui démontre que le GADEC a développé une expérience dans les domaines visés. Il faudrait en ce moment qu'un accent particulier soit mis sur l'organisation à mettre en place en définissant le rôle de chacun dans le projet et les résultats attendus.

Sur le compte B.I.C.I.S antenne Dakar la seule signature de l'administrateur est nécessaire. Ce compte approvisionné par les comptes B.I.C.I.S dépôt et Citibank est contrôlé par le président du GADEC au moment de la signature des chèques d'approvisionnement. La garde et le remplissage des chèquiers de Tambacounda sont assurés par le comptable.

□ Deux journaux de caisse

- Caisse Tamba qui enregistre les encaissements de chèques des comptes C.N.C.A.S et S.G.B.S et règle les menues dépenses liées à l'activité de la structure ;
- Caisse Dakar qui enregistre les encaissements de chèques du compte B.I.C.I.S antenne et règle les menues dépenses liées à l'activité de l'antenne.

Il n'existe pas de document formel fixant le plafond des deux caisses. Généralement elles sont approvisionnées pour le règlement de factures en instance de paiement et pour faire face à de menues dépenses. Malgré l'absence de contrôles formels des caisses, les dépenses sont validées par l'appel de fonds et la pièce de banque signés par le coordonateur, le responsable du projet et le comptable.

Le GADEC dispose d'un coffre fixé au mur et d'un petit coffre pour la sécurisation des valeurs

- Un journal opérations diverses qui enregistre les écritures de régularisations et les constatations des salaires.

## **2 Les supports de suivi budgétaire**

La prévision budgétaire repose sur l'établissement d'un budget annuel décomposé en périodes mensuelles. Celui ci est établi par la coordination composée du coordonateur, du comptable et des responsables de programmes.

Le contrôle budgétaire est réalisé mensuellement par le rapprochement des prévisions de dépenses aux décaissements effectifs.

Des fiches de suivi mensuel des dépenses sont mises en place et permettent de rapprocher les prévisions par rapport aux réalisations effectives.

Un tableau de bord qui retrace toute l'activité de l'organisation est mis en place. Celui ci est actualisé après la prise en compte des opérations de chaque mois.

## **4 Les pièces justificatives**

Elles sont constituées par :

- les factures ;
- les pièces de règlement par caisse et par banque, les appels de fonds, les bons de sortie provisoire d'espèces,
- les accusés de réception de fonds ( pour les subvention des associations villageoises);
- les contrats de crédits (pour les crédits aux associations villageoises) ;
- les notes de débit ( pour les avances consenties au personnel) ;
- les bons de commande prénumérotés établis en 03 exemplaires ;
- les bons de livraison prénumérotés établis en 03 exemplaires ;

- le registre des employés ;
- les fiches de mission ;
- les bordereaux de livraison ;
- les bulletins de salaire.

#### **4.2 Les autres outils de gestion utilisés**

La gestion administrative courante de l'organisation est assurée par le coordonateur assisté par le comptable.

La supervision des actes de gestion est assurée par l'assemblée générale. Sur le plan formel, il existe un manuel de procédures qui contient les descriptions des procédures essentielles, mais n'est pas encore opérationne. Il doit être complété et amendé par l'assemblée générale qui doit statuer à cet effet. Dans les faits certaines procédures sont appliquées de manière régulière et conforme aux conclusions du manuel. A titre d'illustration, les pratiques suivantes peuvent être citées : sont suivies et sont présentées ci-après :

- toutes les dépenses réalisées au niveau de Tambacounda sont basées sur des prévisions autorisées par le coordonateur;
- les pièces justificatives sont archivées;
- les bons de commande sont utilisés pour les achats;
- pour la gestion du personnel, il existe des descriptions de postes, des critères d'évaluation et des fiches de suivi des avances consenties;
- les rapprochements bancaires sont effectués;
- la gestion des missions est réalisée au moyen des documents suivants :
  - fiches de mission qui ont un caractère individuel décrivent les spécifications des missions ainsi que le montant des avances consenties. Ces mêmes documents servent de base pour la justification des avances ;
  - ordres de mission contiennent les informations non pécuniaire des fiches de mission.
- pour les financements reçus, des rapports financiers sont établis soit trimestriellement, semestriellement ou annuellement suivant les exigences des bailleurs de fonds.
- Depuis 1992 à 1996 les audits annuels ont été commandités sur les opérations réalisées. Ils ont été confiés aux cabinets suivants :
  - 1992 Cabinet Mamina CAMARA ;
  - 1993 Cabinet Mamadou TALL ;
  - 1994 Cabinet Mamadou TALL ;
  - 1995 Cabinet GAYE & ASSOCIES ;
  - 1996 Cabinet GAYE & ASSOCIES ;
- Des fiches d'inventaire du patrimoine de l'organisation sont établies, bien que la création du registre des immobilisations et le marquage restent à faire;
- Il n'existe pas de procédure spécifique de gestion du carburant.

### 4.3. L'expérience dans la gestion et le suivi des projets

Le GADEC, a réalisé un certain nombre de projets depuis sa création. Il a obtenu plusieurs financements auprès de bailleurs de fonds parmi lesquels on peut citer notamment:

- **LWR** : Lutheran World Relief;
- **FRAO** : Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest;
- **CRS** : Catholic Relief Services;
- **FSJC** : Fonds Souples Jardin de Cocagne;
- **TNB** : Terre Nouvelle Belgique.

Les projets suivants sont en cours de d'exécution par le GADEC en partenariat avec les bailleurs de fonds.

Bailleur	Projet	Durée	Budget	Avances	Ecécution
LWR	Hydraulique villageoise	96/97/98	125 652 416	47 812 428	48 573 273
LWR	Alphabétisation villageoise	94/95/96/97/98	149 693 033	150 805 491	144 382 123
FRAO	Gestion et réhabilitation des terroirs villageois	96/97/98	170 838 000	92 684 869	88 045 268
PNUD	Yakaré	97	2 000 000	2 000 000	2 103 850
TNB	Projet d'appui financier	97/98	142 445 224	44 483 388	42 871 743

## V/ - ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

### 5.1. Conclusions de la MARP

Les informations collectées au cours de l'étude d'impact confirment que les problèmes soulevés dans le document de Projet sont conformes à la réalité du terrain.

La dégradation de l'environnement, la sécurité alimentaire, la pauvreté des sols, le sous-équipement des paysans, l'accès difficile aux crédits et aux structures sanitaires constituent les principaux problèmes de la zone.

Les solutions identifiées sont la promotion de la production rizicole, la fertilisation des sols et la restauration de l'environnement.

Les discussions avec les bénéficiaires et les autres partenaires ont permis de vérifier le bien fondé du projet qui répond aux besoins et priorités des bénéficiaires. Il a été relevé une bonne expérience de l'ONG et des Gouvernements dans l'exécution des activités du Projet.

Cependant, le niveau d'organisation de l'Entente mérite d'être amélioré afin d'assurer une pérennisation des activités financées.

### 5.2. Conclusions du Diagnostic Institutionnel Participatif

Le GADEC est une ONG qui a capitalisé beaucoup d'expériences dans la conduite des projets. Il a appris à s'auto-évaluer et à développer ses relations avec ses partenaires.

La notoriété dont il bénéficie aujourd'hui, il le doit à la volonté de ses membres qui s'investissent tous dans les activités du GADEC soit en tant que salariés ou en tant que volontaires, à son ouverture sur l'environnement et à sa flexibilité.

Néanmoins, le développement organisationnel doit être amélioré pour plus de transparence, de fluidité et de professionnalisme.

Le GADEC après ses différentes réflexions pouvait organiser une A.G. extraordinaire pour mettre rapidement en oeuvre les politiques de développement interne visant à réduire les insuffisances et améliorer le fonctionnement. Le GADEC après 10 ans d'existence et après analyse de son fonctionnement peut être classé dans la catégorie des ONG en phase de consolidation en attendant que les réformes envisagées fassent leurs preuves. Il peut valablement gérer la subvention sollicitée.

### 5.3. Conclusions de la Certification financière

Sur la base des observations ci dessus formulées, le GADEC **est certifiable**. Cependant, le renforcement de l'organisation nécessite la prise en compte des recommandations formulées ci-dessous.

## 5.4. Recommandations

### 5.4.1. Recommandations MARP

- ◆ Pour la construction des barrages, l'ONG devra se rapprocher de spécialistes afin de mieux maîtriser le système.
- ◆ Les mécanismes de gestion du fonds de roulement devront être maîtrisés par les bénéficiaires en vue de leur appropriation.
- ◆ Les clés de répartition des recettes du moulin devront garantir le renouvellement de l'équipement.
- ◆ L'ONG devra veiller à l'exécution à temps du programme de formation technique pour ne pas compromettre l'atteinte des résultats attendus.

### 5.4.2. Recommandations DIP

Pour améliorer son fonctionnement, le GADEC devrait :

- ◆ Améliorer son système de classement
- ◆ Mettre en place des supports de gestion des activités
- ◆ Améliorer son système d'information en réunissant tout le personnel au moins une fois par trimestre (après la réunion du staff)
- ◆ Recruter une secrétaire supplémentaire qui a le niveau BEP ou BTS pour réduire les tâches de secrétariat effectuées par les cadres
- ◆ Formaliser les décisions des réunions et rencontres
- ◆ Systématiser l'évaluation du personnel.

Dans la mise en oeuvre des recommandations premières, en attendant que les différents suivis décèlent d'autres insuffisances dans l'application des politiques et procédures, le GADEC pourrait bénéficier de l'assistance technique du PAONG en :

- ◆ Informatique : DOS, WINDOWS et logiciels de base
- ◆ Planification suivi-évaluation : plan d'action, tableau de bord, supports de suivi
- ◆ Gestion administrative et financière
- ◆ Marketing
- ◆ Elaboration d'un plan de transfert.

Les personnes impliquées devront avoir des tâches bien précises à exécuter en concordance avec les résultats attendus.

### 5.4.3. Recommandations CF

- ◆ Compléter et mettre en place le manuel des procédures ;
- ◆ Mettre en place un système de contrôle des caisses par l'établissement de procès verbaux mensuels ;
- ◆ Améliorer le contenu des dossiers du personnel ;
- ◆ Créer le registre des immobilisations et procéder au marquage ;
- ◆ Mettre en place un système de suivi des véhicules et du carburant ;
- ◆ Définir les temps d'intervention du coordonateur du projet soumis ;
- ◆ Prévoir un compte bancaire spécifique pour le projet soumis ;
- ◆ Mettre en place des contrats pour le personnel intérimaire.